

Bra kan bli bättre

**Lidköpings ledarskap vid två
tidpunkter**

Anna Cregård

KFi U-rapport nr 72

1. TVÅ ÖGONBLICKSBILDER

Hur ser chefer och stabspersonal i en kommun på ledarskapet inom den egna kommunen? Och hur uppfattar de sitt eget arbete? Det är frågor som ställs i denna rapport om ledarskapet i Lidköpings kommun. Rapporten består av två ögonblicksbilder, som ska jämföras med varandra. Respondenterna som ingår i undersökningen medverkar nämligen som deltagare i en omfattande ledarskapsutbildning. Denna rapport utgör dels en ”före-mätning”, dels en ”efter-mätning” där ledarskapsutbildningen utgör det som ska ge effekter på ledarskapet. Mätningarna har också utgjort underlag för en gruppdiskussion med några av förvaltningscheferna och kommundirektören. Resultaten har även kommenterats vid en presentation för Lidköpings kommuns övriga chefer. Därmed redovisas också några av de synpunkter och förklaringar som framkommit.

Utbildningen har genomförts under ungefär ett år, och har inriktats på bland annat policys, uppfattningar kring det egna ledarskapets krav samt kommunorganisationens behov.

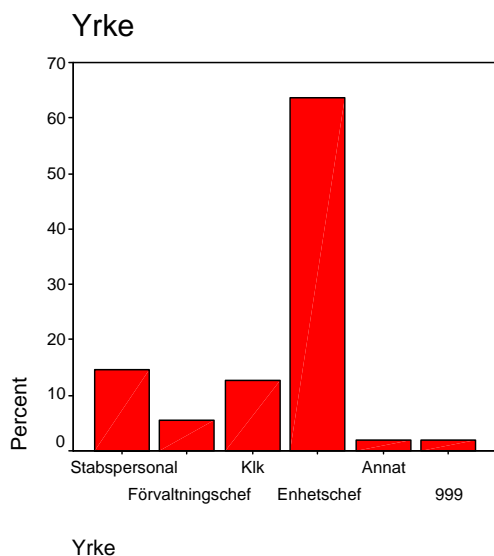
2. RESPONDENTERNA

En förstudie genomfördes då ett tiotal medarbetare inom olika verksamheter intervjuades. Dessa var bland annat ekonom, förvaltningschef, enhetschef och personalansvarig. Förstudien används dels för att ge beskrivningar av mer djupgående karaktär över ledarskapet i Lidköping, dels för att bilda underlag för två enkätutskick (före- och efter-mätningen).

Den första enkäten skickades ut till 144 chefer och stabspersonal. Den andra enkäten skickades till samma personer. På grund av att några chefer slutat sin anställning i kommunen utgjordes det andra utskicket av 133 enkäter.

Svarsfrekvensen ligger på 84 procent i den första mätningen och 80 procent i den andra, vilket är högt. Det interna bortfallet, det vill säga obesvarade frågor i varje inskickad enkät, är inte heller stort. De två enkätutskicken kan därför betraktas som välbesvarade. Ingen grupp kan sägas ha besvarat enkäten särskilt bra eller dåligt. Det beror delvis på att materialet i varje yrkeskategori är litet. I figur 1 framgår fördelningen mellan respondenternas position eller yrken. Fördelningen anges i procent och gäller båda enkätutskicken.

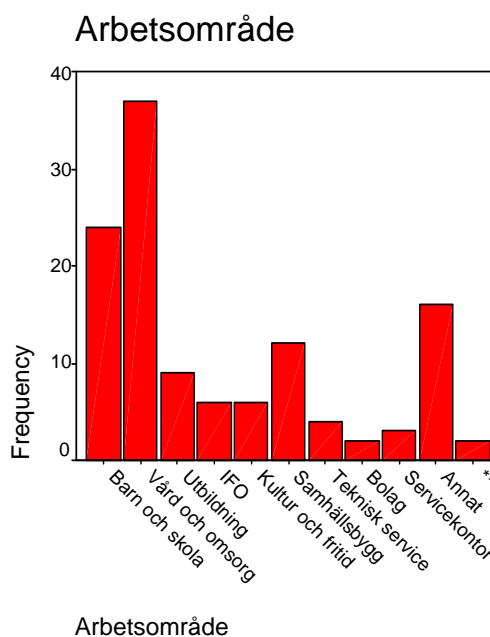
Figur 1 Respondenterna fördelade på yrke



Figur 1 visar bland annat att gruppen enhetschefer står för en stor del av dem som besvarat enkäterna. Eftersom de är så många i förhållande till de andra grupperna slår deras svar igenom förhållandevis starkt. Ibland är resultaten särskilt intressanta om de fördelas över de olika grupperna/yrkeskategorierna. Det görs emellertid enbart om det inte stör respondenternas anonymitet.

Beteckningen 999 står i samtliga enkätsvar för att personer låtit bli att svara på frågan. I figur 1 är det en person som inte angivit sitt yrke. I figur 2 framgår hur fördelningen mellan respondenterna är när det gäller verksamheter eller arbetsområde.

Figur 2 Respondenterna fördelade på verksamheter eller arbetsområde

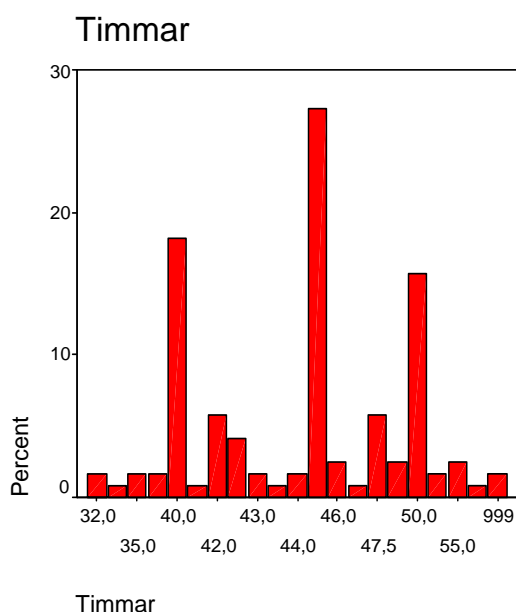


I figuren framgår att en stor del av respondenterna tillhör Barn och Skola samt Vård och Omsorg, vilket inte är särskilt förvånande. Den sista stapeln i diagrammet är en 999, det vill säga det är två personer som inte angivit sitt arbetsområde. De flesta som svarat "Annat" har inte angivit vad de har för arbetsområde. Även arbetsområde används vid vissa svar som intressant variabel att dela upp respondenterna på.

3. ARBETSTRYCK

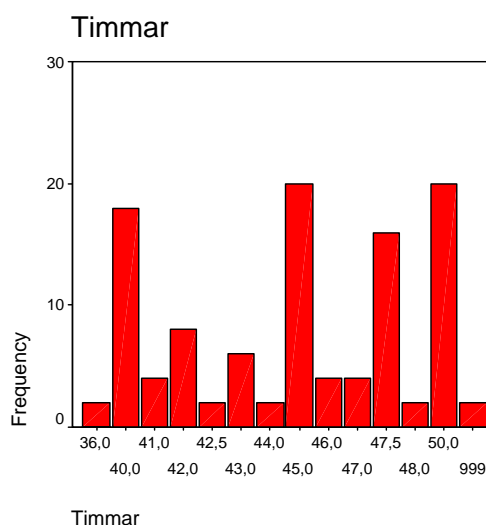
Många av cheferna visade sig uppfatta att de har ett stort arbetstryck. Åtskilliga anger att de arbetar fler timmar än de har betalt för. Figur 3 och 4 visar hur respondenterna ser på sina arbetstimmar samt hur dessa upplevs.

Figur 3 Arbetade timmar i absoluta tal, mätning 1



Figur 3 visar hur många timmar respondenterna anger att de arbetar vid mätning 1, oberoende av om de arbetar heltid eller deltid. Respondenterna anges i procent. Ungefär fem procent av de tillfrågade arbetar mindre än 40 timmar i veckan, 35 procent anger att de arbetar mellan 40 och 44 timmar i veckan, och 40 procent anger att de arbetar mellan 45 och 49 timmar i veckan. Av de tillfrågade anger fem procent att de arbetar 55 timmar eller mer i veckan. I genomsnitt arbetar de tillfrågade enligt enkäten ungefär 45 timmar i veckan – men spridningen är stor. I figur 4 anges hur respondenterna svarat vid mätning 2 när det gäller hur många timmar de arbetar. Här syns vissa skillnader.

Figur 4 Arbetade timmar i absoluta tal, mätning 2



Figur 4 visar att det inte är någon som anger att de arbetar fler än 50 timmar i veckan. Ungefär två procent arbetar mindre än 40 timmar i veckan, och ungefär 35 procent anger att de arbetar mellan 40 och 44 timmar i veckan. De som svarat att de arbetar mellan 45 och 49 timmar i veckan är 40 procent och ungefär 20 procent anger att de arbetar 50 timmar i veckan. Restande har valt att inte besvara frågan. Jämförs svaren mellan de två mätningarna förefaller det som att de svarande arbetar något färre timmar vid den andra mätningen. Medan mer än 70 procent anger att de arbetar mer än 45 timmar i veckan i den första mätningen, är motsvarande siffra i den andra ungefär 60 procent.

Respondenterna tillfrågades också hur de uppfattade arbetsituationen med avseende på stress. De hade möjlighet att välja bland sex alternativ: inte alls vilket är bra; inte alls, det är för lite stress; lagom; stressigt och det är bra; något för mycket, samt; alldeles för mycket. Alternativet ”stressigt och det är bra” har tagits med för att möjliggöra rensning från sådana respondenter som uppfattar att det är positivt med stress. Dels är det inte ovanligt att människor skryter med hur mycket de tvingas arbeta och hur stressade de är, dels kan det finnas respondenter som med begreppet

”stressigt” menar att deras arbete inte är enformigt, för enkelt eller outmanande.

Ingen respondent anger att arbetet är för lite stressigt. I den första mätningen anger fler än hälften att deras arbete är för stressigt – de flesta anger att det är något för stressigt. Det innebär att strax under hälften förefaller vara nöjda med stressnivån på arbetet. De som uppfattar att arbetet är för stressigt anger att de arbetar ungefär en timme mer i veckan (i genomsnitt) än de som inte tycker att det är för stressigt. Det är endast i gruppen enhetschefer som fler än hälften anger att de har ett för stressigt arbete (cirka 60 procent). Förvaltningschefsgruppen är liten i det statistiska materialet, men där är de som anger att de har ett stressigt arbete få. I övrigt är fördelningen tämligen jämn mellan ”icke stressade” och ”stressade”. Det är i de stora verksamheterna som stressen upplevs vara störst.

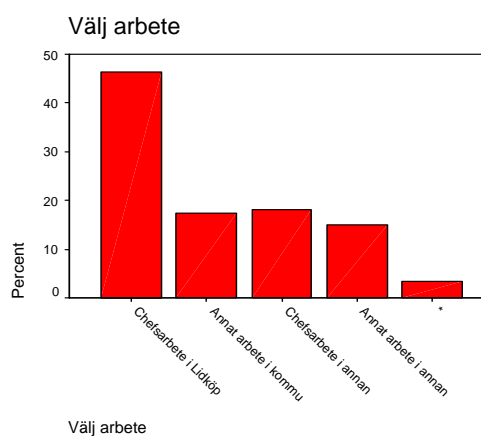
Mätning 2 visar att det är en klart mindre andel av respondenterna (30 procent) som anser att stressnivån är lagom. Fler uppger alltså att de känner sig stressade. Ungefär 50 procent säger att arbetet är något för stressigt medan strax över tio procent anger att deras arbete är alldeles för stressigt. Resterande anger att arbetet antingen är stressigt och bra eller också har de inte svarat. Endast två personer har svarat att arbetet inte alls är stressigt. Liksom vid den första mätningen är det främst enhetschefer som anser att de har ett för stressigt arbete, men personal på kommunledningskontoret anger det också i förhållandevis hög grad. Verksamhetsområdet Barn och Skola framstår i materialet som mycket stressande för personalen jämfört med andra verksamhetsområden. Där har endast två respondenter svarat att de inte känner sig stressade – övriga har angivit att deras arbete antingen är något för stressigt eller alldeles för stressigt. Inom Barn och Skola anger man också att man arbetar många timmar.

95 procent av de tillfrågade svarar att de har rätt kompetens för sitt arbete i den första mätningen. De som svarar att de inte har det skriver att de inte har tillräckliga kunskaper i ekonomi och administration. I

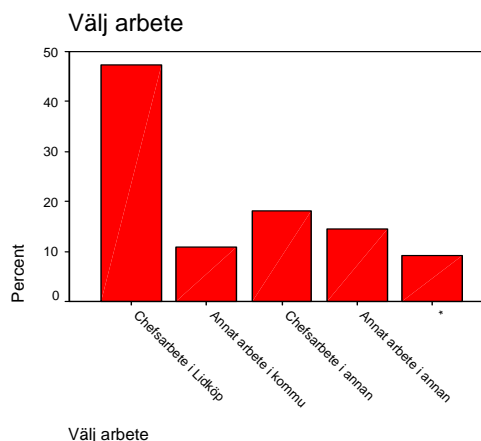
den andra mätningen är det något färre som anser sig inte ha rätt kompetens.

När respondenterna ska ange vad de helst skulle vilja arbeta med ser svaren ut såsom figur 5 och 6 visar. Skillnaderna mellan de två mätningarna är små. 55 till 60 procent skulle helst vilja ha den slags position (chefsarbete i Lidköpings kommun eller annat arbete i kommunen) de har idag. Övriga önskar annat arbete.

Figur 5 Om respondenten fritt kunde välja arbete, mätning 1



Figur 6 Om respondenten fritt kunde välja arbete, mätning 2



En intressant siffra, som inte avslöjar några individer, är att ungefär 20 procent av enhetscheferna helst skulle önska ett chefsarbete inom en annan organisation, både vid mätning 1 och 2. Eftersom enhetsche-

ferna utgör en så stor grupp i materialet innebär det att de till stor del utgör det totala resultatet vad gäller "chefsarbete i annan organisation". En annan grupp som till stor del (mer än 70 procent) valt att kryssa i alternativen "chefsarbete i annan organisation" och "annat arbete i annan organisation" är personal på kommunledningskontoret.

4. LOJALITET

Lojalitetsbegreppet är något som verkar vara viktigt för respondenterna. Många av dem som skrivit egna kommentarer tar upp lojalitet, både i mätning 1 och 2. De anger exempelvis att det är en norm inom kommunen att man ska visa lojalitet och flera skriver också att deras underställda är lojala. Specifika frågor ställdes också kring lojalitet. Respondenterna fick ranka vem eller vilka de kände störst lojalitet emot, och det visade sig att den totala rankingen ser ut enligt tabell 1.

Tabell 1 Lojalitet rankad, viktigast nämns först

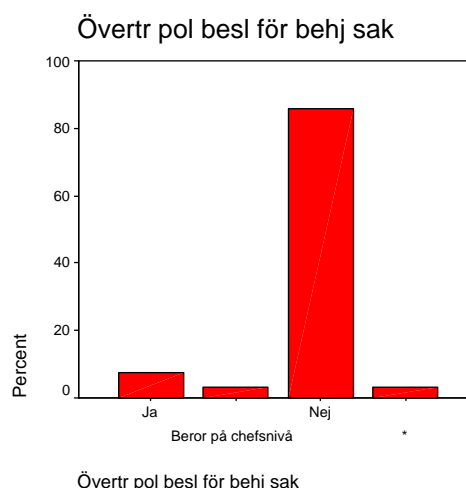
Mätning 1	Mätning 2
1. politiska beslut	1. politiska beslut
2. närmsta chef	2. närmsta chef
3. brukare	3. brukare
4. budget	4. budget
5. nära arbetskamrater	5. eget professionellt kunnande
6. eget professionellt kunnande	6. eget etiskt ställningstagande
7. eget etiskt ställningstagande	7. nära arbetskamrater
8. politiker	8. egen ideologisk övertygelse
9. egen ideologisk övertygelse	9. politiker

I mätning 1 fördelar sig respondenternas ranking på tre grupper, där politiska beslut och närmsta chef utgör den gruppen som framstår som klart viktigast att vara lojal emot. I nästa grupp finns brukare, budget, nära arbetskamrater, eget professionellt kunnande och eget etiskt ställningstagande. I sista gruppen, med lojalitet gentemot politiker och egen ideologisk övertygelse, ges lojaliteten mycket låga poäng. Mätning 2 visar små skillnader gentemot den första mätningen. De skillnader som syns är att politiska beslut framstår som klart viktigast att visa lojalitet emot, medan närmsta chef och brukare rankas något lägre. Nära arbetskamrater rankas lägre än tidigare, lik-

som politiker. De senare har i jämförelse med övriga möjliga alternativ mycket låg ranking.

Flera har påpekat att rankingen är svår att göra, eftersom de vill vara lojala mot samtliga uppräknade faktorer. Ranking 9 behöver alltså inte betyda att man inte är lojal alls emot den egna ideologiska övertygelsen. Samtidigt är rankingen en indikation på vad man väljer att vara lojal emot i första hand, eller vad man anser att man borde vara lojal emot, när olika lojaliteter står i strid med varandra. En fråga ställdes också på hur respondenterna ställer sig till att själva överträda politiskt fattade beslut för en behjärtansvärd sak. Svaren visas i figur 7.

Figur 7 Överträder politiska beslut



I figur 7 framgår att respondenterna haft möjlighet att välja bland tre alternativ: ja, beror på chefsnivå och nej. Ungefär 85 procent anger att man inte ska överträda politiska beslut, och flera kommenterar också sitt svar i enkäten. De skriver att det skulle sätta demokratin ur spel, att det vore att missuppfatta sitt uppdrag samt att ansvaret i sista hand alltid måste vila på politikerna. Några procent har angivit att de anser att det beror på vilken chefsnivå man är på medan några svarar ja på frågan. Tillammans anger ungefär tio procent att man kan överträda politiskt fattade beslut om det vore för en behjärtansvärd sak. Övriga har valt att inte svara på frågan. Olikheterna mellan de två mätningarna är mycket

små, liksom mellan olika respondentgrupper. Vid en annan fråga, som gäller påståenden om enhetschefer, anger cirka 35 procent att de anser att en enhetschef som inte följer politiskt fattade beslut bör byta arbete.

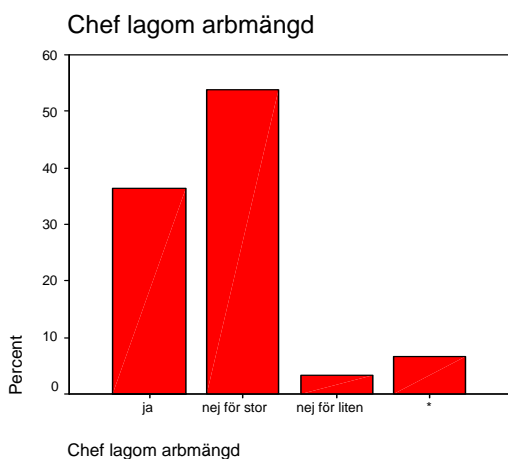
När förvaltningschefsgruppen diskuterar resultaten på detta ämne, påpekas att man kan fundera på vad som betecknas som beslut. Hur har respondenterna tolkat frågan? Vidare framhåller flera i denna grupp att politikerna i kommunen numera diskuterar och beslutar om övergripande frågor. Sådana beslut är lättare att leda sina medarbetare efter och det är också ofta lättare att följa besluten.

Respondenterna har också besvarat hur de ser på personal med och utan chefsansvar som klagar i media. De flesta svarar att anställda i Lidköpings kommun inte gör rätt i att klaga på fattade beslut i dagspressen. Det är särskilt viktigt om man är chef. Ungefär 75 procent anser att personal utan chefsansvar inte bör klaga i media, medan motsvarande siffra för personal med chefsansvar är 95 procent. Några respondenter har kommenterat sina svar, och menar att det är fel sätt att påverka. Är man anställd så är man. En respondent har påpekat att ett nej inte betyder att personalen har munkavle, medan någon meddelar att lojaliteten kräver att man inte gör sådana utspel. I andra mätningen skriver någon dessutom att lojalitet är viktigt att diskutera i verksamheten. Lojalitet gentemot politiska beslut, brukare och andra demokratiska värden är viktigt inom offentlig verksamhet, menar respondenten. Den offentliga verksamhetens speciella krav på personal och chefer är något som över huvud taget kommenteras av många respondenter, inte bara på denna fråga. När resultaten presenterades för förvaltningschefsgruppen framfördes att lojalitet är viktigt, men att man också kan fundera på vad som är lojalitet. Det kan nämligen tolkas som att det är att säga vad man tycker, även om det kan vara obekvämt.

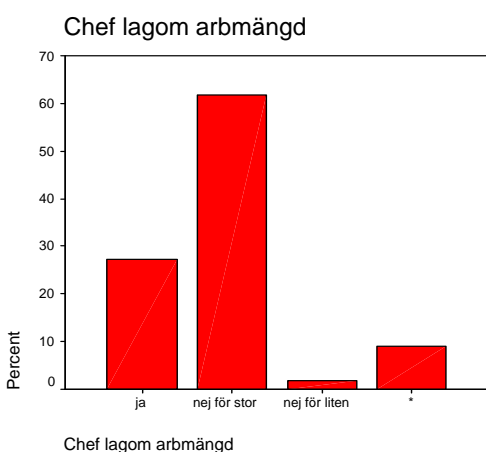
5. UPPFATTNINGAR OM CHEFER PÅ HÖG NIVÅ

En fråga ställdes på hur respondenterna uppfattade sin chefs arbetsmängd. Förutom att svaren på frågan kan indikera vad de underställda tycker om arbetsbelastningen på den närmsta chefen, kan de också visa andra saker. Dels kan de indikera hur chefen presenterar sin arbetsbelastning, dels kan det indikera hur den underställda uppfattar att chefen klarar av sitt uppdrag. Vad svaren säger måste bedömas från fall till fall. Figurerna 8 och 9 visar hur respondenterna uttrycker sig om arbetsmängd för närmsta chefen.

Figur 8 Överordnad nivåns arbetsbelastning, mätning 1



Figur 9 Överordnad nivåns arbetsbelastning, mätning 2



I huvudsak handlar det om att enhetscheferna uttalar sig om sina förvaltningschefer. Ungefär 55 procent av enhetscheferna uppfattar att deras chef har för stor arbetsmängd i mätning 1. Men samtidigt svarar ungefär lika många av respondenterna att deras chef hanterar sin arbetsbelastning bra. I mätning 2 uppfattar ungefär 62 procent att arbetsbelastningen för den närmsta chefen är för stor. 47 procent anger att de hanterar sin arbetsbelastning bra. Här finns alltså indikationer på att respondenterna uppfattar att arbetsbelastningen ökat för cheferna och att dessa har lite svårare att hantera den.

Fler påståenden och frågor som rör förvaltningscheferna ställdes. En sådan fråga gäller huruvida förvaltningschefen ska vara förvaltningens förlängda arm till politikererna i första hand eller tvärtom. Ungefär 70 procent av de tillfrågade svarar här "förvaltningen" i den första mätningen och 65 procent i mätning 2. Däremot anger 50 procent (43 procent i mätning 2) att de anser att förvaltningscheferna ska se till sin förvaltning före de ser till kommunkoncernen som helhet. Andra påståenden som respondenterna anger om förvaltningscheferna är att de fördelar resurser rättvist i förvaltningen och håller på uppställda regler för hur man ska bete sig. Påståenden som de anser inte stämmer är att de kommer först och går sist, får ha påläggskalvar samt tillrättavisar personal som bryter mot regler för hur man ska bete sig i förvaltningen.

Ett antal påståenden ställdes kring respondenternas närmsta chef. Resultaten kring dessa vad gäller mätning 1 och 2 är mycket lika varandra. Sådant som framkommit är att man diskuterar arbetsrelaterade problem med chefen. Det anger nästan 80 procent i både mätning 1 och 2. Däremot diskuterar man inte privata problem. Ungefär 30 procent anger att de diskuterar med närmsta chefen innan man fattar beslut. Vidare framkommer att rollfördelningen mellan främst enhetschefer och förvaltningschefer framstår som tydlig och de lägre cheferna uppfattar inte att deras chefer anger *hur* deras arbete ska utföras eller att de lägger sig i för mycket. Övre chefsnivån förefaller inte diskutera med sina underställda chefer innan beslut fattas. Det

anger i alla fall deras underställda. Vid mätning 2 ställdes ytterligare några påståenden, som alltså inte har sin motsvarighet i mätning 1. Då framkommer att 20 procent rensar luften med sin chef då meningsskiljaktigheter uppstår, men att endast cirka 10 procent av dem har haft sådana meningsskiljaktigheter. Nästan 90 procent av de tillfrågade anger att de inte känner att kraven från närmsta chef ibland känns för stora.

Tydlighet i chefskapet brukar beskrivas som något eftersträvansvärt. Respondenterna fick svara på frågor gällande chefs tydlighet inom ett antal områden. Följande resultat, tabell 2, visades.

Tabell 2 Chefs tydlighet inom ett antal områden

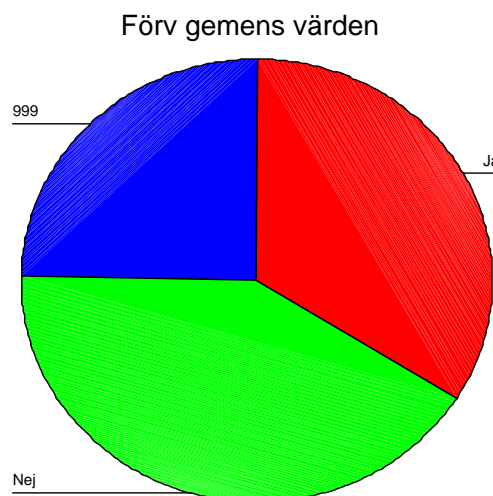
	Mätning 1	Mätning 2
Ansvar	75	80
Befogenheter	60	60
Resurser till förfogande	60	73
Verksamhetens mål	52	45
Visa uppskattning	48	40
Krav på lojalitet	40	40
Människosyn som bör gälla	40	30
Hur misslyckanden mottas	10	13

Siffrorna i tabell 2 anger hur många procent av respondenterna som angivit varje område, flera områden möjliga att kryssa för.

Förändringar som syns mellan mätningarna är främst att chefen uppfattas vara mindre tydlig med att visa uppskattning och vilka mål som ska gälla i verksamheten. Också vilken människosyn som bör gälla i verksamheten anges av färre respondenter i mätning 2. Men samtidigt uppfattas cheferna vara mer tydliga med vilket ansvar medarbetaren har och vilka resurser han eller hon har till förfogande.

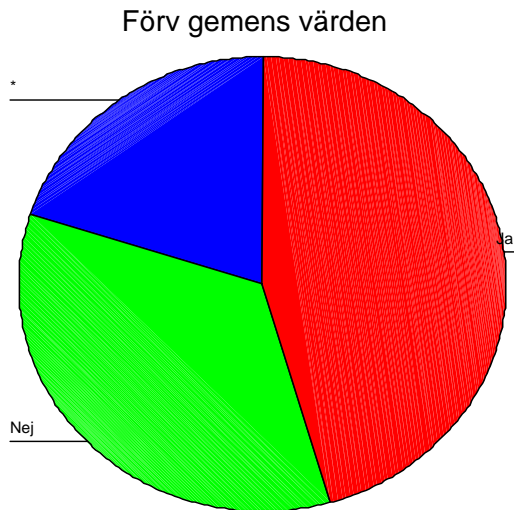
Respondenterna frågades också om de uppfattar att förvaltningschefsnivån står för några gemensamma värden. Figur 10 och 11 visar hur respondenterna svarat (och inte svarat) på denna fråga.

Figur 10 Uppfattningar om förvaltningscheferna har gemensamma värden, mätning 1



Som figur 10 visar är det ungefär lika många jasägare (35 procent) som nejsägare (40 procent) i mätning 1. Andelen som valt att inte svara på denna fråga är stor – ungefär 25 procent. Främst är det förvaltningscheferna som anser att de står för gemensamma värden, men också kommunledningskontoret. De som inte svarat är nästan enbart enhetschefer. Enhetschefernas svar fördelar sig som följer (alltså inom gruppen enhetschefer): 30 procent ja, 40 procent nej och 30 procent har låtit bli att svara (således totalt 100 procent av enhetscheferna).

Figur 11 Uppfattningar om förvaltningscheferna har gemensamma värden, mätning 2



I den andra mätningen är jasägarna ungefär 45 procent och nejsägare 35 procent. Det innebär att det är fler som anser att förvaltningscheferna står för gemensamma värden. Främst är det enhetscheferna som står för förändringen i uppfattning. Liksom tidigare är det förhållandevis många som valt att inte svara på frågan (20 procent). De som anger vilka gemensamma värden som förvaltningscheferna står för nämner exempelvis "att kunden ska stå i centrum", "demokratiska värden" och "hålla budgeten". Vidare nämns också att kommunen som organisatorisk helhet ska respekteras.

6. UPPFATTNINGAR OM CHEFER PÅ LÄGRE NIVÅ

I den första mätningen är det ungefär lika många som anger att enhetscheferna i första hand är verksamhetens röst till överordnade nivåer som förvaltningschefens röst till verksamheten. Något färre enhetschefer anser att de i första hand är förvaltningschefens röst, medan personal på kommunledningskontoret oftare anger att enhetscheferna i första hand är förvaltningschefens röst. Frågan säger ingenting om hur det *borde* vara enligt respondenterna. I den andra mätningen anser ungefär 51 procent av alla respondenter att enhetscheferna är verksamhetens röst till överordnade nivåer. Det är främst enhetschefer som svarar så. 44 procent av samtliga anser att de är förvaltningschefens röst till verksamheten. Personal på kommunledningskontoret och förvaltningschefer svarar nästan uteslutande så. Man skulle kunna tolka det som att höga chefer uppfattar att deras underlydande chefer är deras instrument att styra lägre nivåer, medan lägre chefer uppfattar att de är baspersonalens instrument att informera och kanske påverka övre nivåer. Men flera, främst enhetschefer, påpekar också att de helst inte vill välja vilket enhetscheferna är i första hand.

Andra påståenden om enhetschefer är att de har för hög arbetsbelastning. Det är respondenter från människovårdande verksamheter som i huvudsak svarar det, och ju större förvaltning desto oftare svarar respondenterna att enhetschefernas arbetsbelastning är för hög. Många skriver i sina kommentarer att antalet medarbetare för en del enhetschefer är för stort, och att det är omöjligt att vara chef och ledare för så många. Det är stressande och omöjliggör god kommunikation. Ett belysande och representativt citat från dessa kommentarer är följande:

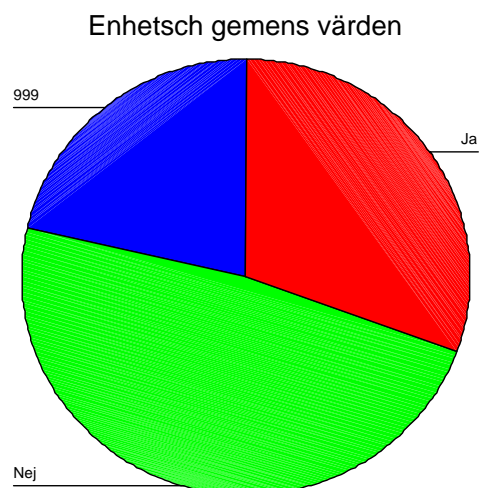
”Kraven på enhetscheferna är orimliga. Hur ska man kunna sköta en verksamhet när man är chef för femtio personer? Idealet är att vi ska ha en platt organisation, men hänsyn tas inte till att verksamheterna har olika innehåll eller ens är olika stora.”

Andra resultat som framkommer i de två mätningarna är att enhetscheferna inte har för få befogenheter. De uppfattas också ha stort handlingsutrymme. Att enhetscheferna samarbetar inom förvaltningarna anges av tämligen många respondenter. Men samarbetet mellan förvaltningarna borde öka. Det är en önskan som framstår som viktig i materialet. Det är främst respondenter från Utbildning, IFO samt Kultur och fritid som anger att enhetschefer borde samarbeta över förvaltningsgränserna. Samarbetet inom förvaltningarna förefaller fungera väl, och konkurrens mellan enhetschefer inom samma förvaltning förekommer endast i ringa utsträckning.

I mätning 2 ställdes ett par frågor om enhetschefernas handlingsutrymme i förhållande till fattade beslut. Cirka 20 procent av respondenterna anser att enhetscheferna får protestera mot fattade beslut. Men samtidigt anger mer än 30 procent att enhetschefer som inte följer fattade beslut bör byta arbete. Nästan samtliga respondenter kryssar i enkäten för att det inte är etiskt rätt att se till brukarnas behov framför fattade beslut.

Liksom respondenterna fick besvara huruvida de anser att förvaltningscheferna står för gemensamma värden, har de också fått svara på samma fråga gällande enhetscheferna. Figur 12 visar hur respondenterna svarat.

Figur 12 Uppfattningar om enhetscheferna står för gemensamma värden



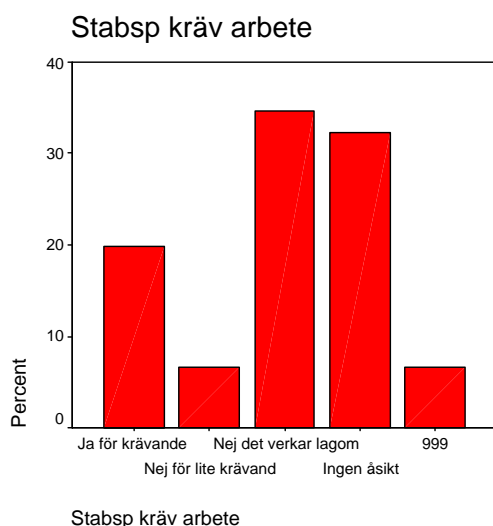
Figur 12 visar att ungefär 30 procent av de tillfrågade anser att enhetscheferna står för några gemensamma värden. Figuren är representativ för både mätning 1 och 2. De som skrivit kommentarer på denna fråga i enkäten nämner värden såsom tillit, lojalitet, värme, demokrati och engagemang. Det är främst enhetschefer och personal på kommunledningskontoret som anger att enhetscheferna står för gemensamma värden. Skillnaderna mellan olika verksamhetsområden är inte särskilt stora. I den andra mätningen är det flera som kommenterar att enhetschefer inom samma verksamhetsområden står för gemensamma värden, såsom att enhetschefer inom Utbildning samt inom Barn och Skola leds av värden inom läroplaner och skolplaner.

Det är många som valt att inte besvara frågan, det vill säga frågans interna bortfall är stort. Detsamma gäller motsvarande fråga för förvaltningschefer. Varför är det så? Är frågan tvetydig och därmed svår att besvara? Uppfattas den som irrelevant? Eller är den för svår att besvara för att respondenterna uppfattar att gemensamma värden finns å ena sidan, men att de å andra sidan är för allmänna för att nämna? Vad det interna bortfallet beror på är svårt att veta. Trots att frågan hade ett så stort bortfall i första mätningen, togs den med även i den andra utan att förändras. Det gjordes med anledning av att den utbildning som Lidköpings chefer deltagit i bland annat syftat till att bidra till ökad gemensamhet i värden och policys. Därmed kunde man förvänta sig att det interna bortfallet skulle minska, men det har det alltså inte gjort. Inte heller har andelen ja-svar ökat, det vill säga det är inte fler som anser att enhetscheferna har gemensamma värden. Där skiljer sig alltså uppfattningarna åt när det gäller förvaltningschefer och enhetschefer.

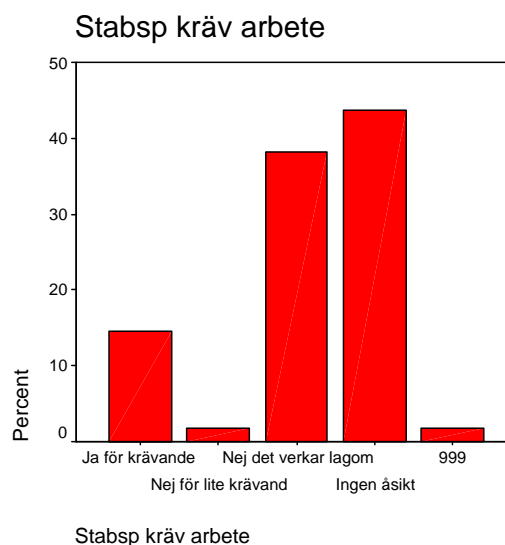
7. UPPFATTNINGAR OM STABSPERSONAL

En fråga ställdes kring om respondenterna uppfattar att stabspersonalens arbete är för krävande. Svaren i mätning 1 på denna fråga framgår i figur 13. Ungefär 20 procent ansåg att det var för krävande. De grupper som anger att det är för krävande är främst stabspersonal och personal på kommunledningskontoret. Ungefär fem procent av samtliga respondenter uppfattar att stabspersonalens arbete är för lite krävande. Störst andel av de svarande (cirka 35 procent) uppfattar att arbetsbelastningen är lagom. I figur 14 framgår hur respondenterna svarar i den andra mätningen på samma fråga.

Figur 13 Stabspersonalens arbetsbelastning, mätning 1



Figur 14 Stabspersonalens arbetsbelastning, mätning 2



Jämför man mätning 1 och mätning 2 kan man se att det är en mindre andel i mätning 2 som anser att stabspersonalens arbete är för krävande. Det är fortfarande (strax över) 35 procent som anger att det är lagom arbetsbelastning. Den största gruppen i mätning 2 utgörs av dem som inte har någon åsikt om hur krävande stabspersonalens arbete är.

I båda mätningarna är andelen respondenter som inte har någon åsikt stor. I mätning 1 är det dessutom förhållandevis många som väljer att inte alls svara på frågan. Man kan förstås fråga sig om respondenterna är ointresserade av stabspersonalens arbete. Vid en direkt fråga då respondenterna kommenterade resultaten, menade en att de nog inte var ointresserade, utan snarare att de antagligen uppfattade sig sakna tillräcklig kunskap. Hon menade att de inte träffade dem särskilt ofta, och då är det naturligt att svara att man inte har någon åsikt – det är helt enkelt lätt att svara så. Vidare påpekade hon att ”ingen åsikt” inte behöver vara negativt i sig, men det låter negativt. Är det då så att det är svårt att ha någon åsikt om stabspersonalens arbete? Nej, det är tämligen många som anger att det är lätt att förstå stabspersonalens ansvar och befogenheter, och de uppfattas vara tydliga i sin information till politiker och chefer. De bör vara (minst) lika lojala som

andra mot arbetsgivaren, men de bör protestera mot beslut som fattats om dessa är felaktiga. De bör inte hålla sig i bakgrunden. Ungefär en fjärdedel av de tillfrågade anser att stabspersonalen har stor makt (ingen skillnad mellan respondentgrupperna eller mellan de två mättilfällena).

8. ÖVERGRIPANDE ÅSIKTER

En överväldigande majoritet av dem som deltagit i den första mätningen anger att ledarskapet i Lidköpings kommun kännetecknas av ett antal karakteristika. Endast 10 procent har angivit att det inte kännetecknas av något särskilt. Fem procent har inte besvarat frågan. Motsvarande siffror i mätning 2 är 25 procent och fem procent. Det är alltså fler som anser att ledarskapet inte har några gemensamma karakteristika i mätning 2 – även om det ändå är 70 procent som anser att det finns gemensamma karakteristika.

Skillnaderna mellan mätning 1 och mätning 2 i respondenternas svar är mycket stora. Tabell 3 nedan visar hur respondenterna svarat.

Tabell 3 Ledarskapets karakteristika, mätning 1 och 2

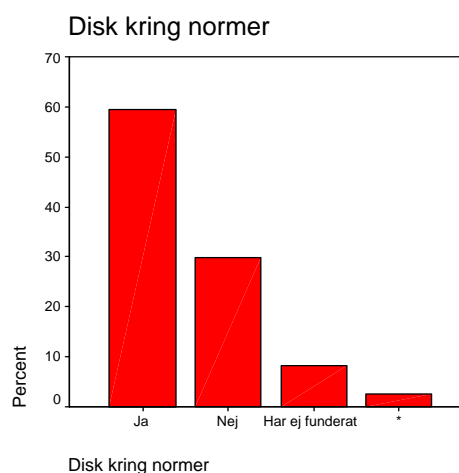
Karakteristika	1	2
Lojalitet med fattade beslut viktigt	65	60
Lojalitet med egna förvaltningens verksamhet viktigt	53	22
Ekonomi kommer i första hand	42	44
Tillåtet att misslyckas	26	33
Viktigt hålla på formell kommunikationslinje	26	47
Kreativitet mottas med glädje	26	18
Högt i tak	17	31
Grupperingar bland chefer ser till egna gruppens intressen	14	4
Annat	7	2
Olydnad bestraffas	6	4
Man är alltid överens	0	64

Den mest slående förändringen är vad respondenterna kryssar om den sista karakteristikan i tabellen (man är alltid överens). I mätning 1 är det den karakteristika som kryssas allra minst, medan den anges oftast i mätning 2. Är frågan om att vara överens något som diskuterats under ledarskapsprogrammet eller beror förändringen på någonting annat? Förändringen mellan mätningarna gäller samtliga verksamhetsområden och samtliga nivåer. En annan förändring som är tydlig är hur man ser på lojalitet med den egna förvaltningens verk-

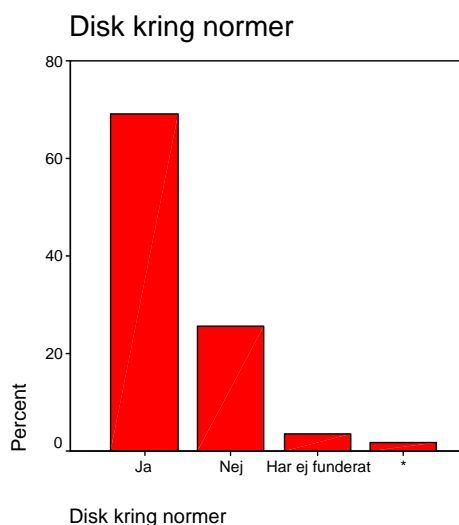
samhet. Denna uppfattades vara viktig av fler i mätning 1 än i mätning 2. Den formella kommunikationslinjen anges av fler som viktig i mätning 2, liksom att det är högt i tak och tillåtet att misslyckas.

Respondenterna frågades också om de anser att det finns en levande diskussion kring normer och handlingsregler i verksamheten. Figur 15 och 16 visar svaren.

Figur 15 Finns det en levande diskussion kring normer? Mätning 1



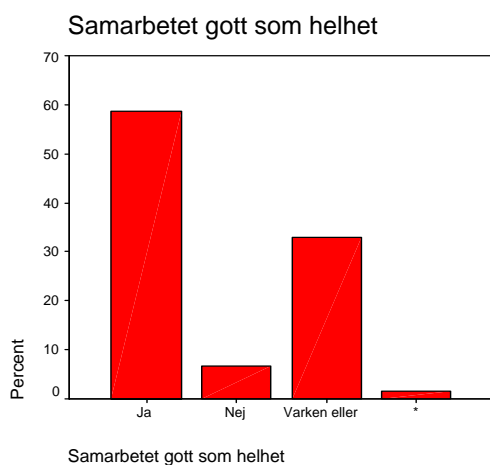
Figur 16 Finns det en levande diskussion kring normer? Mätning 2



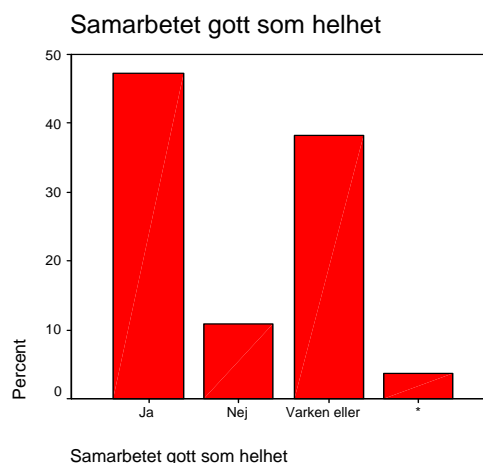
En majoritet, 60 procent, anser i mätning 1 att man diskuterar normer och handlingsregler i kommunen. Den siffran har ökat till mätning 2 med ungefär tio procentenheter. Färre anger i mätning 2 att de inte har funderat på frågan. Ju högre position inom den kommunala verksamheten, desto oftare besvaras frågan med ett ja. Policys uppfattas överlag som mycket viktiga. Över 80 procent, både i mätning 1 och 2, anser att policys kring handlingsnormer, ledarskap och dylikt är viktiga för hur den kommunala verksamheten genomförs. Tio procent anser att de inte är viktiga, medan resterande har valt att svara att de inte har funderat på det eller inte svarat.

Samarbete och uppfattningar om rättvisa är också något som brukar vara nära sammankopplat med ledarskapet i en kommunal organisation. Figur 17 och 18 visar vad respondenterna anser om samarbetet som helhet i kommunen.

Figur 17 Samarbete, mätning 1



Figur 18 Samarbete, mätning 2



Frågan till figur 17 och 18 var om respondenterna anser att samarbetet i den kommunala verksamheten som helhet är gott. Nästan 60 procent anger att så är fallet i mätning 1, medan strax över fem procent anser att samarbetet inte är gott. 35 procent anser i den första mätningen antingen att det varken är gott eller dåligt, eller så har de inte svarat på frågan. Mätning 2 visar ett något annat resultat. Där har strax över 45 procent angivit att samarbetet är gott som helhet, 10 procent anser att det inte är det medan knappt 40 anger att det varken är gott eller dåligt. Således anger respondenterna att samarbetet inte är lika gott som vid mätning 1. Vad det kan bero på går inte att utläsa av enkäten.

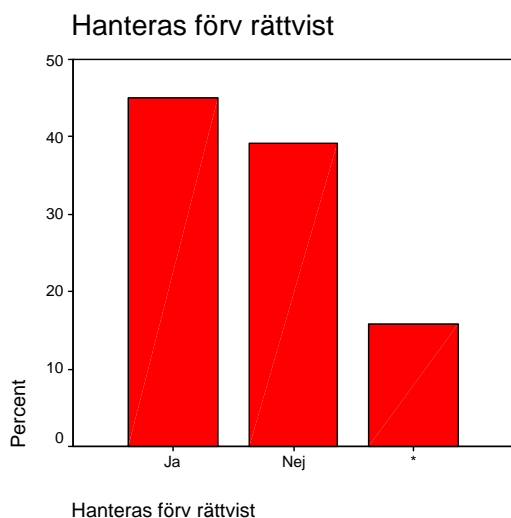
Samarbetet kännetecknas enligt respondenterna av informellt förhållningssätt och öppenhet, men inte av oheliga allianser eller hemliga överenskommelser. I mätning 2 framgår också att det inte kännetecknas av generositet (vilket inte framgick i mätning 1). Kan det vara en förklaring till förändringen i hur man ser på samarbetet som helhet?

Hur ser respondenterna på förhållandet mellan olika förvaltningar? Två frågor ställdes kring detta. Den ena frågan gäller om det finns en informell hierarki mellan förvaltningarna. I mätning 1 anger ungefär 35 procent av de tillfrågade att det finns det. I den andra mätningen är motsvarande siffra 24 procent. De som valt att specificera sig (vilket inte är alla) har angivit att Samhällsbygg, Teknisk service och Barn

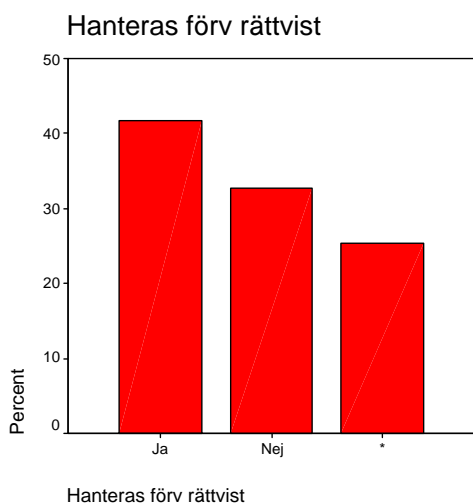
och Skola står högst (gäller båda mätningarna). Ofta anger de med lägre specificeringsgrad, exempelvis hårda förvaltningar eller manliga sådana.

Den andra frågan som behandlar förhållandet mellan de olika förvaltningarna berör rättvisa. Frågan som ställdes var om förvaltningarna hanteras rättvist sinsemellan. Figur 19 och 20 visar hur respondenterna svarat.

Figur 19 Rättvisa mellan förvaltningarna, mätning 1



Figur 20 Rättvisa mellan förvaltningarna, mätning 2



I figur 19 framgår att nästan 40 procent av de tillfrågade i mätning 1 anser att förvaltningarna inte hanteras rättvist sinsemellan. Det är främst respondenter från Vård och Omsorg och Utbildning som anser det. I mätning 2 förefaller rättvisan ha ökat. Strax över 30 procent anger då att förvaltningarna inte hanteras rättvist. Det är emellertid många som valt att inte svara på frågan, särskilt i mätning 2.

En fråga som ställdes i enbart mätning 2 handlar om svårigheter att utöva ledarskap. I tabell 4 nedan visas hur respondenterna svarar när det gäller vilka hinder som finns för att utöva ett effektivt ledarskap. Flera svarsalternativ möjliga, svaren anges i procent.

40 procent av respondenterna anger att de inte kan välja personal och att det utgör ett hinder för effektivt ledarskap. Lika många anger att det är att personalen inte orkar som gör att det är svårt att utöva ett effektivt ledarskap. Vidare anger 36 procent att samverkan tar tid och 33 procent anger att olika krav från över- och underordnade utgör ett hinder för effektivt ledarskap. Det är nästan enbart personal på kommunledningskontor och enhetschefer som svarar det senare. 29 procent anger att orsaken är brist på nytänkande och 26 procent anger att det är på grund av att det är svårt att utvärdera verksamheten. Nästan enbart enhetschefer (knappt 15 procent) anger att svårigheter att utöva effektivt ledarskap beror på att bra inte alltid är gott nog. Endast ett fåtal (7 procent) svarar att det är brist på regler och misstänksamhet från medarbetarna som bidrar till svårigheterna. Inte heller anger många (5 procent) att klimatet inte är tillräckligt tillåtande eller att de politiska besluten är svårtydbara.

Tabell 4 Hinder för att utöva ett effektivt
Ledarskap, mätning 2

Hinder	Procent
Har ej möjlighet att välja personal/ledningsgrupp	40
Att personalen inte orkar	40
Samverkan tar tid	36
Olika krav som står i konflikt med varandra	33
Brist på nytänkande	29
Svårt att utvärdera verksamheten	26
Bra är inte alltid gott nog	15
Brist på tydliga regler	7
Misstänksamhet från medarbetarna	7
Ej tillräckligt tillåtande klimat	5
Svårtydbara politiska beslut	5

9. AVSLUTNINGSVIS

Det finns flera intressanta förändringar mellan mätning 1 och 2. I vilken utsträckning de beror på att respondenterna deltagit i ett gemensamt ledarprogram är naturligtvis svårt att säga. Det är något som enbart kan diskuteras med och av de berörda cheferna. Vissa förändringar kan uppfattas som positiva medan andra är av mer negativ art. Men hur de ska tolkas får i huvudsak varje situation avgöra. Dessutom bör det påpekas att studien är en enkätundersökning, och det finns flera felkällor och risker med den metoden. Exempelvis är det omöjligt att veta om respondenterna uppfattat varje fråga så som jag i egenskap av frågeställare önskat, och det är också orimligt att få en uppfattning om respondenterna är sanningsenliga när de kryssar i sina svar. Det finns emellertid en indikation på att respondenterna lagt ner både tid och möda på att fylla i enkäten: många har skrivit personliga kommentarer. Dessa består av förklarande reflexioner, ifrågasättande betraktelser och fördjupande utläggningar. Flera respondenter har skrivit något på nästan varje fråga för att berätta vad de menar med sina svar. Sådana respondenter är det inte ofta man har, jag önskar jag kunde ringa och tacka dem. I detta avslutande avsnitt tar jag upp sådant som respondenterna skrivit extra samt gör några avslutande iakttagelser kring Lidköpings kommuns ledarskap. När det gäller de kommentarer som jag tar upp här, är det sådana som hämtats från flera respondenter. Sådana som enbart nämnts av en eller två personer lämnar jag därhän.

Två saker som förhållandevis många tar upp i sina enkätsvar har att göra med svårigheten att bedriva ett gott ledarskap i kommunen. Det ena är informella ledare kontra formella chefer, och det andra är antalet underställda medarbetare. Det förstnämnda är något som inte specifikt tas upp i enkäten som alternativ att kryssa i och ändå har flera skrivit att det är en svårighet att det i vissa verksamheter finns informella ledare vilka inte alltid samarbetar med den ansvariga chefen. Den informella ledaren behöver inte ta lika stort ansvar för sitt handlande och sina beslut som chefen, och

har därmed också möjlighet att propagera för förändringar som är mer tilltalande för många. Vad det kostar eller vilka följder det får spelar ingen roll – det får någon annan ta ansvar för! Det här är ett välkänt problem inom offentlig verksamhet. I vilken utsträckning är det ett särskilt stort problem i Lidköping?

Antalet underställda medarbetare diskuteras också av många. Den frågeställningen finns med i enkäten och flera har skrivit kommentarer kring denna, bland annat genom att specificera antal medarbetare och genom att mycket konkret beskriva hur svårt det är att ha en fungerande kommunikation med ”en svårdefinierbar folkmassa”. I sammanhanget tar åtskilliga personer upp antalet chefsnivåer och den platta organisationen, och tre av dem skriver så här:

”Det finns en överdriven tro på den platta organisationen.”

”För få enhetschefer gör att personalen blir för stor. Den platta organisationen blir för bred.”

”Kommunledningen driver ett allt för hårt motstånd mot att på enhetschefsnivå ha biträdande chefer. Detta görs under förevändningen att biträdande chefer innebär ytterligare en chefsnivå. Med den erfarenhet och de kunskaper jag har, så delar jag inte denna uppfattning. Kommunledningens inställning gör att jag ofta överväger att söka arbete i en annan organisation. Utan en biträdande chef är min arbetsbelastning allt för stor.”

I enkäten tas några frågor kring arbetsmiljö upp. I det sammanhanget har också några skrivit om att arbetsmiljön blir för krävande med stora personalgrupper.

I den första enkäten diskuterades varken informella ledare eller stora personalgrupper i samma utsträckning som i mätning 2. Vad beror det på? Varför har så många skrivit om svårigheten att hantera informella ledare och stora personalgrupper inom sitt chefskap? Hänger de här två faktorerna ihop?

Något annat som diskuteras i respondenternas kommentarer är policys. Flera skri-

ver att man nu har gemensamma policys och att det är bra eftersom det innebär att man hanterar liknande frågor på liknande sätt. Det är viktigt att alla följer dem, annars saknar de värde. Andra menar att policys finns, men att dessa ännu inte hunnit bli till konkreta rutiner. Några kommenterar emellertid att fler policys innebär fler krav på cheferna. De känner sig mer stressade av att de måste följa dem. En annan nackdel som tas upp är att många gemensamma policys kommer att leda till minskad flexibilitet mellan förvaltningarna. Kanske kommer varje förvaltning inte att kunna utvecklas på sitt specifika sätt, utan bli alltför lik övriga förvaltningar i sin hantering av verksamheten. Kreativiteten kan komma att hämmas.

Är ledarskapet i Lidköping ett gott ledarskap? Ja, flera av svaren indikerar att det är det. Det finns exempelvis goda möjligheter för samarbete, som både är informellt och öppet. Cheferna är också tydliga med ansvar, befogenheter och resurser. De lägger sig inte i för mycket och underställda diskuterar sitt arbete med dem. Diskussionen kring normer och rutiner är levande och uppfattas som viktig. De känner att de har rätt kompetens för sitt arbete. Men det finns också indikatorer på att ledarskapet kan förbättras. Flera av svaren i enkäten genererar frågor. Är det en lagom mängd chefer (och personer i stabsposition) som önskar att de hade ett annat arbete? Varför känner sig respondenterna mer stressade än tidigare, när den genomsnittliga angivna arbetstiden minskat? Varför anger så många att deras överordnade chef förefaller ha en för stor arbetsbelastning? Är det bara bra att cheferna rankar sin lojalitet gentemot eget professionellt kunnande, egen ideologisk övertygelse och eget etiskt ställningstagande så lågt? Ska enhetschefer vara stressade? Och varför nämner så många ordet lojalitet i sina öppna kommentarer i enkäten?

Slutligen vill jag påpeka att flera kommenterat att de anser att ledarskapet i Lidköpings kommun är bra, liksom förutsättningarna att utföra det. Några har påpekat att de är glada över att ha deltagit i ett gemensamt ledarprogram och de uppfattar att det varit givande och roligt. De känner

ökad gemensamhet och större förståelse för andra verksamheter. En respondent skriver i sin enkät att han/hon är oroad över vilka resultat mätningarna kommer att ge. Risk finns att de blir för negativa, menar respondenten. Jag avslutar med ett citat från en enkät där kommunen som helhet kommenteras:

”Lidköpings kommun är en bra och trevlig kommun. Men ingenting är så bra att det inte kan bli ännu bättre!”